CATEGORIA 2

A GESTAO DE CONTRATOS EM EMPREENDIMENTOS COMPLEXOS –

GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇAO NA LINHA 15-PRATA

AUTORES

INTRODUÇÃO

O contexto do gerenciamento de empreendimentos complexos requer inicialmente conceituação teórica para entendimento das características presentes e que são de extrema relevância para delimitar o cenário do presente estudo.

A complexidade em um projeto pode ser detectada através de indícios tais como:

- elevado número de produtos diferentes, necessidade de uso simultâneo de várias tecnologias;
- elevado número de partes interessadas;
- necessidade de conhecimentos técnicos especializados, etc.

As características acima, direta ou indiretamente, tornam mais relevantes as interações entre as diversas atividades do projeto. A própria execução física das tarefas, passando pelas necessidades de comunicações (geração e distribuição de informações), até a verificação do atendimento a requisitos do projeto, tornam-se mais trabalhosas e eventualmente demandam técnicas, ferramentas ou habilidades mais avançadas ou específicas da equipe de gestão do projeto.

Segundo o filósofo francês Edgar Morin, quando pensamos em complexidade, não podemos pensar em simplificar as coisas, pois o pensamento simples tenta "controlar e dominar o mundo real". O objetivo do pensar complexo é "exercer um pensamento capaz de lidar com o mundo real, de com ele dialogar e negociar" (MORIN, 2006, p.6).

Percebe-se assim que o gerenciamento de empreendimentos complexos é, antes de mais nada, o reconhecimento de uma realidade complexa e a tentativa de lidar com as inúmeras variáveis que influenciam na consecução dos objetivos propostos.

Assim como a filosofia estuda a complexidade, a economia também se interessa pelo tema. Modelos de sistemas complexos representam lanternas a guiar para novos locais no espaço de modelagem (FURTADO, 2015, p.13). O conceito central de sistemas complexos pressupõe sistemas dinâmicos, não lineares, que contêm grande número de interações entre as partes. Em complemento, as políticas públicas são aplicadas em uma vasta gama de questões que envolvem o público, e neste caso, a política de transportes públicos. O entendimento conjunto de sistemas complexos e políticas públicas sugere que a maioria dos projetos de políticas públicas podem ser vistos como sistemas complexos. E sendo vistos dessa maneira, podem-se aplicar metodologias associadas aos sistemas complexos, aos projetos complexos.

Para Ettema, a questão do transporte metropolitano pode ser colocada em duas categorias: um problema de engenharia, baseado em métricas de desempenho, tais como a frequência de uma linha de metrô; ou o transporte também pode ser visto como uma questão imbuída nos processos urbanos e sua mobilidade, em uma perspectiva de longo prazo (ETTEMA apud FURTADO, 2015, p.26).

Pensar a implantação de uma nova linha de metrô, na região metropolitana de São Paulo é planejar interferências na cidade, e tal planejamento deve ser feito de forma concatenada entre cidadãos e instituições, considerando as não linearidades, em uma

abordagem dinâmica e integrada. Como esses atributos são típicos de sistemas complexos, é bastante interessante a utilização de metodologias de sistemas complexos no estudo e aplicações de políticas no âmbito urbano.

Os projetos da área de expansão da Companhia do Metrô envolvem equipes diversas, elevando assim o número de partes interessadas. Cada parte possui terminologia e costumes peculiares à sua área de aplicação tornando as comunicações bem mais difíceis. O grau de interação ou interdependência entre os produtos em cada área pode ser crucial aos objetivos do projeto.

Uma vez que a gestão tem um dos seus pilares nas interfaces entre resultados e equipes, é de se esperar que a gestão das comunicações assuma papel ainda mais preponderante no sistema de gestão do projeto. Este sistema, planejado e conduzido pelo gerente do projeto, deve considerar as dificuldades de comunicação existentes no projeto complexo tais como: diferenças de terminologia, prazos distintos para geração e tratamento de informações em cada área e localização geográfica do time.

A partir disso, grande parte das empresas busca adotar as boas práticas de gerenciamento de projeto constantes no guia PMBOK de forma a permitir que a partir do emprego de suas técnicas, ferramentas e processos, suas metas sejam atingidas. No entanto, uma de suas áreas de conhecimento, a comunicação, fundamental para o sucesso de projetos complexos, é muitas vezes negligenciada por falsamente acreditarem que sua implementação é imediata e de rotina, mas caso não seja planejada

e executada adequadamente, pode provocar falhas de entendimento e a consequente falência de seu projeto.

Para evidenciar o impacto de um plano de comunicação mal desenvolvido, a pesquisa PMSURVEY.ORG realizada em 2014, com a participação de 400 organizações, cujo objetivo era conhecer como as práticas do gerenciamento de projetos estavam sendo utilizadas nas organizações pelo mundo e quais seus resultados, evidenciou que o problema mais comum em projetos está relacionado à comunicação, conforme pode ser visto no gráfico presente nesta pesquisa, traduzido pelo Xavier (2020).

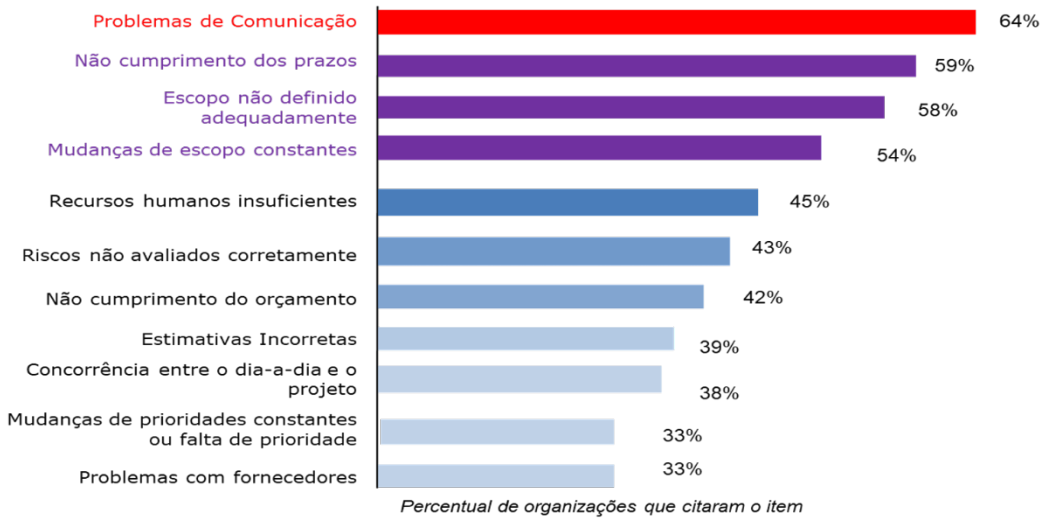

Figura 1: Problemas frequentes aos projetos (PM-SURVEY apud XAVIER, 2020)

Em contrapartida, essa mesma pesquisa indica que apenas 44% utilizam como metodologia de gerenciamento de projeto o Plano de Comunicação (PM-SURVEY,2014).

Segundo Souza (2016), como consequência de uma má gestão da comunicação nos projetos, temos constantemente detectado o ruído, que ocorre devido à interferência

no momento da transmissão da mensagem devido à falta de clareza; escolha errada do canal de comunicação; omissão de informações; não registro das informações; não segmentação das informações; tipo de linguagem utilizada, falta de conhecimento dos stakeholders e falta de feedback.

Assim sendo, pode-se considerar que as comunicações de um projeto retratam esforços para evitar mal-entendidos e equívocos de comunicações pela escolha de métodos, meios e mensagens desenvolvidos no processo de planejamento (PMBOK,2017).

Desta forma, a comunicação é de suma importância para o sucesso de seu empreendimento. Sendo assim, o alinhamento e o fortalecimento de relações entre as diversas partes interessadas, sejam elas internas ou externas, são fatores que propiciam o sucesso na implantação de empreendimentos de grande porte, como a expansão de linhas de metrô.

Identificando a relevância da comunicação, o Metrô em seu Planejamento Estratégico apresenta como um de seus pilares a Comunicação Integrada, demonstrando assim a relevância do tema e sua importância em termos corporativos.

O modelo de contratação dos empreendimentos, que perpassa as diversas fases do empreendimento, justifica essa engrenagem dinâmica de interdependência dos diversos atores. A gestão dos contratos ocupa uma posição central nesse tipo de empreendimento, que considera o escopo, cronograma, custos, recursos, riscos, aquisições, partes interessadas, qualidade e comunicação das diversas entregas e suas interações.

O gerenciamento da comunicação nas áreas de gestão de contratos é fundamental para permitir a organização, fluidez e assertividade dos diversos processos contratuais existentes e interdependentes em um empreendimento de grande porte.

A gestão técnica e administrativa dos contratos nos empreendimentos complexos demanda acompanhamento diário das atividades, para observar a execução do escopo, para fiscalizar cada contrato, e apoiar o gestor com informações a respeito do efetivo andamento do empreendimento.

DIAGNÓSTICO

O METRÔ E SUAS CARACTERÍSTICAS

O Metrô de São Paulo, fundado em 1968, apresenta estrutura organizacional funcional, atuando de forma centralizada, com uma estrutura rígida e hierárquica. No entanto, existe um movimento crescente de algumas áreas atuarem de forma matricial, de forma a permitir principalmente a melhor distribuição de recursos entre áreas diversas da empresa.

Atualmente, possui 23 (vinte e três) gerências, 68 (sessenta e oito) departamentos e pouco mais de 8.000 (oito mil) colaboradores. Sua atividade fim principal é o transporte de passageiros, apresentando assim uma larga experiência, com processos muito bem estabelecidos, presentes principalmente nas atividades de operação, manutenção e logística do sistema metroviário.

Contudo, o Metrô retomou fortemente a expansão de sua malha metroviária, desenvolvendo diversos novos empreendimentos concomitantemente, e tornando assim, a expansão como uma atividade fim nos negócios da empresa.

Tendo em vista o exposto, percebe-se que a atividade fim do metrô de São Paulo é prover transporte aos passageiros, seja operando e mantendo o sistema existente, seja expandindo o sistema.

Juntamente com as atividades-fim, temos as atividades-meio, ou atividades-funcionais, que são as atividades que estão na empresa, e que dão suporte à consecução da finalidade, das metas, da essência. Podemos exemplificar áreas meio como: Recursos Humanos, Custos, Compras, Financeiro, Jurídico, dentre outros.

Conforme exposto, o Metrô possui em sua organização segmentos tradicionalmente estruturados e empreendimentos complexos, com inúmeras interfaces, que demandam soluções inovadoras, frente a desafios inéditos. Desta forma, o gerenciamento da comunicação torna-se fundamental para viabilizar a interação entre estas diversas áreas de modo a facilitar o andamento dos processos contratuais.

ÁREA DE CONTRATOS NA GERÊNCIA DE EMPREENDIMENTO DA LINHA 15-PRATA

A gerência do Empreendimento da Linha 15-Prata – GEM foi criada em 07/04/2010, com a atribuição de execução de projetos executivos, obra civil e fornecimento e implantação dos sistemas e material rodante da linha 15.

Neste cenário, as atribuições da coordenação de gestão de contratos da GEM, assim como nas demais gerências, perpassam por toda sua estrutura, concentrando, assim, demandas internas e externas.

Para compreensão das necessidades de aprimorar a metodologia de procedimentos e tentar melhorar os prazos, mantendo a qualidade das atividades desenvolvidas, é importante entender a rotina administrativa envolvida na gestão administrativa dos contratos, que possui em sua atribuição atividades rotineiras e gestão de contratos como as relacionadas abaixo:

- medição de execução de serviços;
- verificação de documentação trabalhista e previdenciária;
- acompanhamento do Cronograma Físico-Financeiro;
- validação e encaminhamento de documentação fiscal para efetivo pagamento;
- emissão de Ordens de Serviço para liberação de atividades;
- verificação de atendimento das normas de segurança do trabalho;
- registro e conferência de Anotações de Responsabilidade Técnica.

Além dessas atividades corriqueiras e procedimentadas, a gestão contratual também tem a responsabilidade de fiscalizar os contratos, avaliando se estão sendo executados conforme previsão editalícia. É necessário garantir que as condições de habilitação das Contratadas sejam mantidas durante toda a execução contratual.

Para isso, o poder de fiscalização da administração deve ser exercido. Qualquer desvio, seja ele técnico ou administrativo, deve ser apontado e reportado imediatamente ao Gestor do Empreendimento.

Com dezenas de contratos de diversas naturezas, contratadas, escopos, durações e interdependências, torna-se clara a importância e a necessidade de implantação do gerenciamento da comunicação.

Para o desenvolvimento das atividades desta coordenação, podemos relacionar diversas ações de comunicação para melhorar o desempenho de seus processos. Conforme trazido na introdução, é sabido que algumas atividades executadas com regularidade, tem seu plano de comunicação estabelecido entre as partes.

Sejam oficiais, por meio de cartas ao gestor das contratadas ou comunicações internas entre as diversas gerências da empresa, ou “oficiosas”, por meio de e-mails, mensagens e telefonemas.

Apesar de existirem atividades com procedimentos e prazos pré-definidos na empresa, existem situações que requerem atenção detalhada e urgência na tramitação da documentação, pois a falta de ações imediatas pode impactar na paralisação das atividades de extensão da nova linha e aumento de custos e indenizações desnecessárias à companhia.

Assim sendo, a partir de diversos fatores supervenientes imprevisíveis ao longo da execução do empreendimento, estratégias foram criadas no sentido de encurtar prazos

de atendimento de áreas meio, para que o projeto não sofresse interrupções ou atrasos por conta da administração pública.

Cabe ressaltar que melhorias na eficiência em termos de redução de prazos e garantia da qualidade são demandas intrínsecas à área de contratos da GEM, cuja característica peculiar pode ser traduzida por colaboradores jovens e relativamente novos no quadro de funcionários da empresa (menos de 10 anos). A “baixa maturidade” trouxe o benefício de trazer novos conceitos de trabalho oriundos das universidades e/ou da iniciativa privada, visando diminuir eventuais burocracias desnecessárias e ampliando a discussão na companhia para reavaliar processos para ganhos de eficiência.

Conforme dito anteriormente, existem prazos formais pré-estabelecidos, mediante Instrumentos Normativos, para regular as atividades que tramitam entre as gerências solicitantes, e as áreas meio, ou áreas de apoio. Esta padronização é importante para o funcionamento de uma empresa do tamanho do Metrô. Tais prazos, em condições normais, são atendidos com demandas usuais.

RELACIONAMENTO ENTRE GERÊNCIAS E ÁREAS DE APOIO

Na empresa existem diversas formas de comunicação entre partes interessadas. Curioso ressaltar que a comunicação flui de maneira diversa para cada gerência e uma melhoria neste canal sugere uma flexibilidade de comunicação, para o alcance dos objetivos propostos.

Pode-se citar como exemplos, a comunicação com as áreas de custos (GCE) e compras (GCP) que foram aprimoradas em momentos importantes, como urgências relacionadas à preparação de processos licitatórios, ou áreas técnicas de engenharia (GPR e GPM) que passaram a utilizar o histórico de lições aprendidas alimentadas de forma mais efetiva pelas gerências de empreendimento a fim de minimizar processos de aditamentos contratuais.

Importante ressaltar que para cada demanda superveniente que necessite de uma intervenção em outras áreas, a GEM discute internamente e elabora um plano para identificar qual a melhor estratégia de comunicação para o caso em questão. Para algumas necessidades não é possível atuar de forma padrão, adotando as mesmas estratégias, necessitando assim de atuações específicas da equipe ou gerência.

As diversas tratativas e negociações com as demais áreas da companhia estão relacionadas abaixo:

- **Comunicação com área de compras**

Para todo processo de comercialização, seja ele inicial, uma nova contratação, ou por aditamento ao contrato vigente, a Gerência de Compras (GCP) é acionada.

Dentro dessa mesma gerência, assuntos distintos são tratados por áreas ou coordenações diferentes. Por exemplo, a comunicação em processos de licitação é realizada por uma área distinta da que formaliza os aditamentos contratuais. De

qualquer forma, em ambos os ambientes o relacionamento entre área de contatos da GEM com a GCP é fluido.

Para as atividades padronizadas, os prazos de contratação e aditamento contratual variam entre 30 (trinta) a 60 (sessenta) dias. No entanto, conforme já explanado anteriormente, existem situações em que não é possível permitir que o processo apenas siga os trâmites acordados na companhia.

Sendo assim, uma das ações adotadas ao longo do tempo entre GEM e GCP foi a implantação de reuniões específicas mediante a demanda para o entendimento das necessidades e prioridades de cada área, ou tratativas informais como e-mails ou ligações telefônicas para demandas usuais. A partir desta comunicação e delineamento das prioridades existentes nas duas áreas foi possível conseguir um ganho da própria comunicação e consequentemente prazos menores para as ações.

Em alguns casos de processos licitatórios, foi formado um grupo de trabalho entre as gerências, que se reuniam periodicamente, de forma que todas as necessidades fossem tratadas simultaneamente e como resultado, as áreas obtinham a minuta de edital para encaminhamento e aprovação da diretoria.

As principais ações implantadas podem ser relacionadas de forma mais detalhada conforme abaixo:

- Contato prévio para informar o processo que está sendo gerado na GEM e que demandará atuação da GCP;

- Com utilização de ferramentas online, trabalho coletivo nos arquivos a serem gerados;
- Reuniões para uniformização de informações e estabelecimento de compromissos de cumprimento de prazos;
- Envolvimento de hierarquia superior para conhecimento do processo e tomada de decisão, caso necessária;
- Tramitação do processo em avanço e encaminhamento formal somente quando já dirimidas as dúvidas e efetuados os comentários;
- Envio da documentação, em caso de aditamentos contratuais, por e-mail, aos Contratados, para impressão/assinatura, não gerando a necessidade de retirada de documentação física.

Percebe-se que a instalação de um plano de comunicação surgiu de uma necessidade da GEM, mas que trouxe ganhos para as 2 áreas. Verificamos que quanto mais informação as áreas têm uma das outras e entendem as conexões, entradas e saídas, melhor o resultado. Todo este resultado foi iniciado com o emprego de uma melhor comunicação, trazendo melhorias concretas ao processo.

- **Comunicação com área de custos**

No Metrô, as análises de preços são cruciais para a formação do valor do orçamento de uma obra de grande porte, como um empreendimento inteiro. A Gerência de Engenharia de Custos – GCE tem uma metodologia própria para estimar e valorar

projetos e negociar valores com fornecedores, para assim subsidiar o Gestor no processo de formalização de contratos e aditamentos contratuais que envolvam majoração/redução de valores.

Os prazos usuais após o encaminhamento da documentação técnica e valoração dos serviços a serem contratados ou aditivados são de 60 (sessenta) dias.

A GEM e a GCE têm trabalhado fortemente na comunicação entre áreas desde o início do empreendimento. Normalmente as solicitações de valoração de uma obra complexa não são finalizadas sem que ocorram diversas reuniões com as áreas técnicas da GEM e GCE, para perfeito entendimento dos projetos e especificações, e com isso obtém-se a elaboração das análises de preços bem consistentes.

Sendo assim, o trâmite formal é respeitado, como envio de documentação pelo sistema padronizado, e a devolução da valoração também pelo sistema, mas os assuntos pendentes são resolvidos com muitas reuniões, trocas de mensagens e informações.

A equipe de contratos em conjunto com as áreas técnicas internas a GEM acompanham e solicitam feedback do processo periodicamente de forma a entender se há a necessidade de maiores informações para finalização do processo de valoração.

- **Comunicação com áreas financeiras**

Analogamente ao exposto em relação à área de compras, o relacionamento com as áreas financeiras da empresa, seja o planejamento financeiro, controladoria ou

tesouraria, também foi se estreitando ao longo do tempo, com sinergias construídas a partir de casos inéditos ocorridos na GEM.

Mais uma vez, existem prazos estabelecidos em normativos internos da empresa, e que seguem o fluxo normal, em casos corriqueiros. O prazo pré-definido para as atividades desta área é de 10 (dez) dias.

Quando surge uma demanda inesperada, entra em ação o plano de comunicação contingencial: telefonemas, reuniões, alimentação de dados em sistemas, envio de documentação em avanço, resolvendo a questão de forma eficiente e ágil, e finalizar o processo em tempo menor que o habitual.

Importante ressaltar que após uma ocorrência inédita ou inesperada é de suma relevância o registro e divulgação na área de gestão de contratos, para que todos os colaboradores tenham a informação, para que saibam como agir futuramente, em casos análogos.

Quando há necessidade de atingir objetivos com prazos mais curtos, sempre é possível contar com apoio das áreas financeiras. Prazos habituais de 10 (dez) dias podem ser reduzidos em até 70 (setenta) por cento quando a demanda realmente é estratégica.

- **Comunicação com área de planejamento**

Uma importante área de apoio é a Gerência do Escritório Corporativo de Empreendimentos, o PMO corporativo do Metrô de São Paulo. Como a própria definição

da gerência, há uma forte interação entre o PMO corporativo e o empreendimento da Linha 15-Prata. A Comunicação é constante e as tratativas são quase diárias, entre área de contratos, PMO, e engenharias.

A gerência é responsável pelo monitoramento em nível tático e estratégico das entregas da Linha 15-Prata. Realizam a interface entre a GEM e outras áreas internas e órgãos públicos em relação à disponibilidade de informações e dados, e apoiam a GEM em algumas ações relacionadas ao gerenciamento do empreendimento.

Podemos elencar uma ação recente, das contratações em curso (Estações Boa Esperança e Jacú-Pêssego, Pátio Ragueb Chohfi e Estação Ipiranga) em que a GPM tem colaborado intensamente na elaboração dos cronogramas integrados, junto às áreas de projeto e meio ambiente.

Para que essa ação coordenada ocorra em tempo hábil e com os resultados esperados, o gerenciamento da comunicação é feito de maneira ativa. Reports, reuniões, vídeo-conferências, documentos elaborados conjuntamente, para que a informação seja consolidada entre as partes de maneira uniforme.

- **Comunicação com a gerência**

Além da comunicação com as partes interessada externas à GEM, é fundamental o trabalho da comunicação interna.

Um importante trabalho de melhoria de comunicação foi implantado pela gerência no ano passado. No início de 2019, foram mapeados os diversos processos em que a área de gestão de contratos atuava e suas interfaces com as demais áreas da gerência.

Neste trabalho foram levantados pontos de desconexão e oportunidades de melhoria, como exclusão de retrabalho, tarefas sobrepostas, unificação de informação digitalizada, mudanças de rotinas e formas de desenvolvimento de processos internos.

A partir deste trabalho foi possível otimizar um primeiro processo, o de trâmite de documentação. Toda a documentação que entra e sai da gerência teve seu fluxo alterado e ganhou-se em informação acessível e menores prazos para despacho e emissão. A tramitação da documentação na gerência modificou o processo de comunicação interna, eliminando a circulação de documentos físicos e transformando a comunicação eletrônica a peça chave para distribuição de informação e definição de responsabilidades sobre a ação referente aos documentos.

Outro processo bastante relevante que foi mapeado e otimizado foram as medições mensais de execução de serviços. Essa é uma atividade precípua da área de gestão de contratos, e tem interfaces com toda a gerência. Foram realizadas diversas reuniões, com o envolvimento da gerência toda, para analisar processos realizados e oportunidades de melhoria. Retirando os “nós burocráticos”, como impressão em 2 (duas) vias, carimbo pela área destino, protocolo para a área de contratos; ganhou-se tempo, pois a forma de envio e recebimento das avaliações de medição é feita por e-mail, com cópia a todos os envolvidos, e as análises são feitas em paralelo. Assim a

gerência inteira foi impactada sobre a importância de cumprimento de prazos, e estabeleceram-se acordos de nível de serviço, tão necessários às atividades corriqueiras da área.

Podemos também elencar fatores tecnológicos que propiciaram a alteração do *modus operandi* na elaboração de relatórios (sejam eles para subsidiar processos administrativos, sejam para instruir o processo de contratação ou aditamento contratual, seja para fornecer informações à alta direção da empresa). O TEAMS, aplicativo do Office 365, possibilitou que diversos colaboradores compilassem em um único arquivo as colaborações, feitas em modo online. Reuniões online, com apresentação e compartilhamento de informações tornaram-se cada vez mais corriqueiras e eficientes.

Até mesmo reuniões gerenciais, onde são discutidos assuntos relacionados à contratos entre outros, com toda a equipe reunida, tornaram-se possíveis com a utilização de tecnologia. Eliminado o problema de espaço limitado em salas de reuniões tradicionais, devido ao uso da tecnologia, a comunicação atualmente atinge uma maior quantidade de colaboradores internos e externos de forma a garantir que as informações cheguem às pessoas necessárias, redução de ruídos e direcionamento de ações pela gerência.

- **Comunicação com a área jurídica**

Dentre tantas outras interfaces, cabe destacar finalmente a melhoria da comunicação entre a GEM e Gerência Jurídica - GJU como fator preponderante no apoio à tomada de

decisões pelo gestor e total suporte à gestão dos contratos e fatos supervenientes presentes em um empreendimento desta magnitude.

Os prazos para emissão de pareceres jurídicos, para aditamentos contratuais, estabelecidos formalmente na empresa são de 10 (dez) dias úteis. Já para consultas gerais, onde é necessária orientação para tomada de decisão do Gestor, é de 19 (dezenove) dias úteis.

A resolução de questões contratuais seguindo somente os prazos tradicionais fazia com que questões urgentes demorassem demasiadamente para serem solucionados. Questões administrativas simples, tornavam-se questões jurídicas complexas em alguns casos.

Desde 2013, o Coordenador de Contratos, vinculado ao Departamento de Consultoria Jurídica, realiza semanal ou quinzenalmente plantão jurídico nas dependências da GEM ou atualmente em reuniões virtuais para tratar os temas que demandam análise conjunta. A decisão do gestor tem amparo jurídico, permitindo definir estrategicamente as ações tomadas ao longo do tempo.

Nestas reuniões são tratados os diversos temas de gestão de contratos, desde estratégias para processos licitatórios, justificativas para aditamentos contratuais, processos administrativos, solicitações de contratadas, pleitos de reequilíbrio econômico financeiro, análise de solicitações de órgãos de Controle Externo (Ministério Público, Tribunal de Contas, Assembleia Legislativa), entre outros.

A partir do resultado destas consultorias periódicas o processo é encaminhado a GJU conforme pré estabelecido na companhia.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da mudança na comunicação entre as áreas foram muito positivos.

O tempo de processamento dos trâmites relacionados às áreas de compras (GCP), a partir das melhorias inseridas pela melhor comunicação entre as áreas, foi reduzido em aproximadamente 50% para todo o processo, ou seja, desde o momento em que a documentação é protocolada na área de compras até o retorno à gerencia com o processo finalizado formalmente (publicação de edital ou assinatura de aditivo contratual).

Os processos encaminhados para valoração (área de custos - GCE) também obtiveram êxito ao adotar as premissas de comunicação permanente. O prazo de conclusão dos processos foi reduzido e os casos em que o processo foi devolvido por falta de informações diminuíram, viabilizando o atendimento das metas. Desta forma, os processos de solicitação de valoração e análise de preços saem da área solicitante com todas as informações necessárias, uma vez que foram esgotadas as discussões e foram realizados os alinhamentos entre as áreas.

Em relação aos processos de interface com as áreas financeiras, foi possível reduzir em até 70% os prazos pré-definidos para o desenvolvimento da atividade. Importante frisar que esta alta redução somente foi possível nos casos em que a demanda afeta as metas

estratégicas da empresa, nas atividades de rotina os prazos estabelecidos são atendidos normalmente.

Internamente, nos processos de comunicação com a gerência, os ganhos de eficiência e produtividade foram percebidos imediatamente com o estabelecimento, por meio da comunicação, de acordos entre áreas e disposição para melhorias na execução de serviços colaborativos. Podemos citar os 2 exemplos mais nítidos, a tramitação da documentação pela gerência e o fluxo de medição mensal. Vemos nitidamente, nas imagens abaixo, a redução de atividades e otimização de trabalhos:

- Trâmite da Documentação – Processo original – 46 etapas:

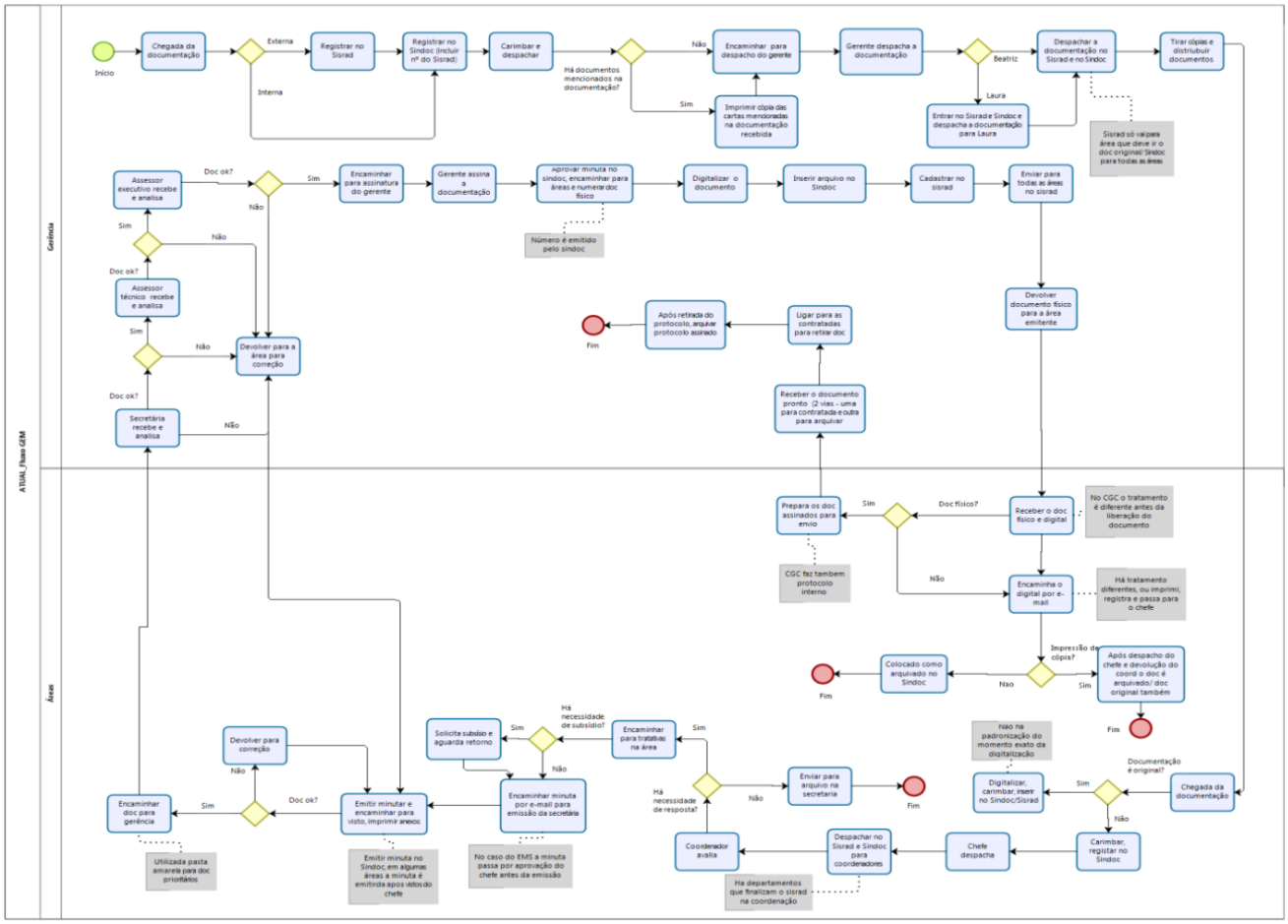

Figura 2 – Fluxo de documentação original

- Trâmite da Documentação – Processo modificado - 33 etapas:

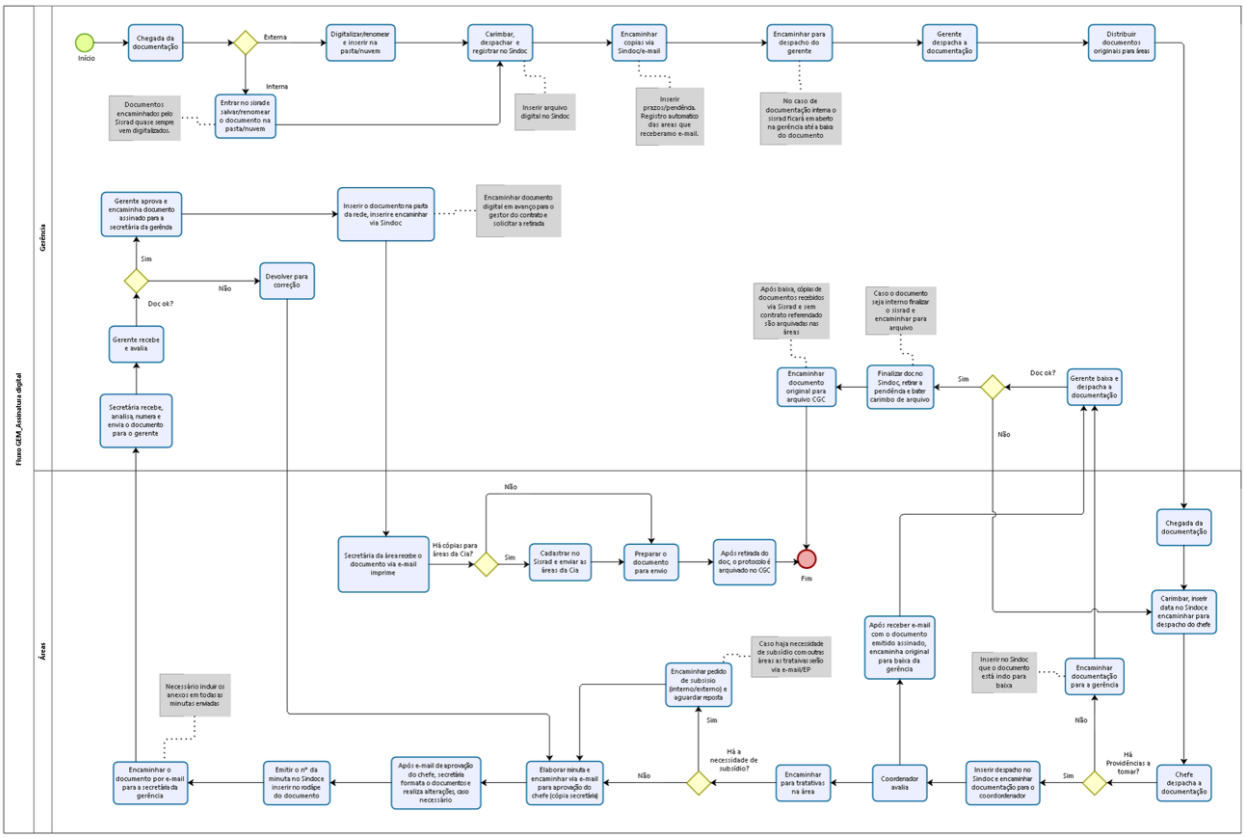

Figura 3 – Fluxo de documentação modificado

- Trâmite para avaliação de serviços de medição para pagamento – Processo original - 62 etapas:

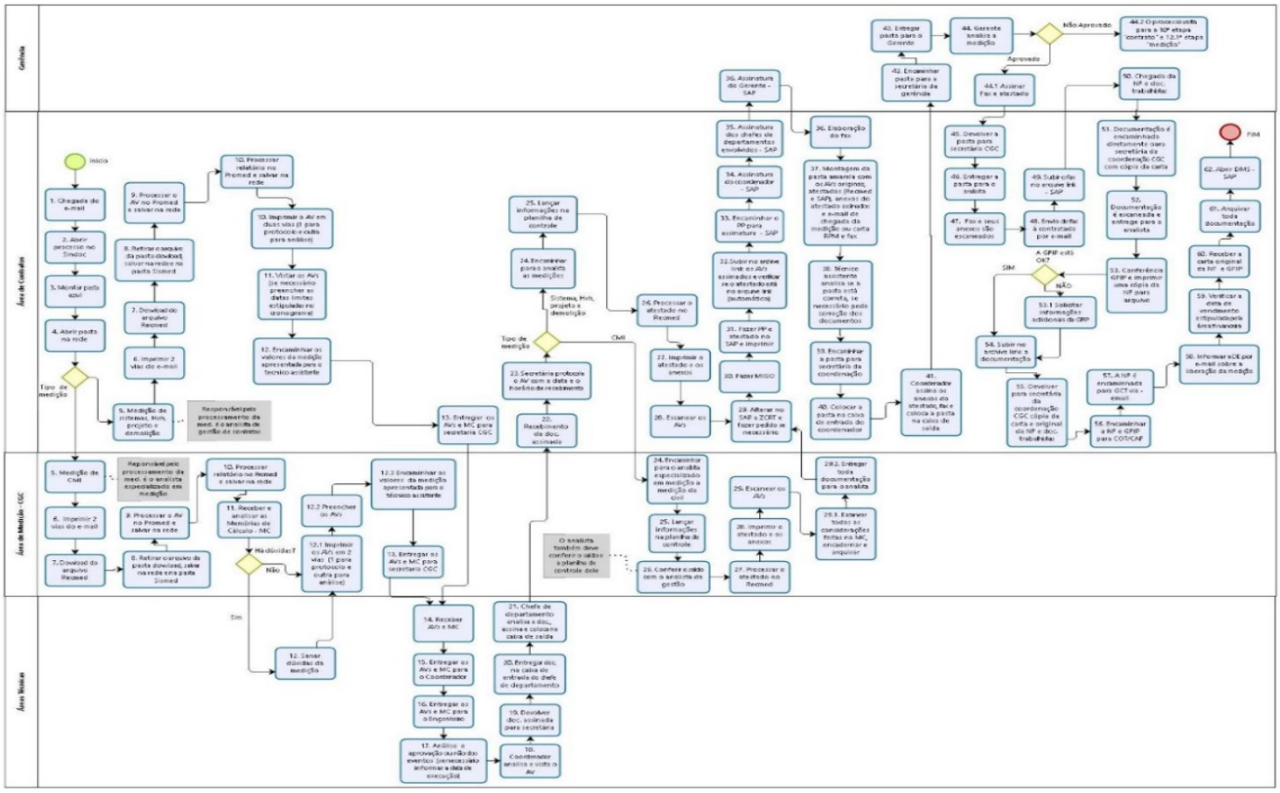

Figura 4 – Processo de medição original

- Trâmite para avaliação de serviços de medição para pagamento – Processo modificado - 41 etapas:

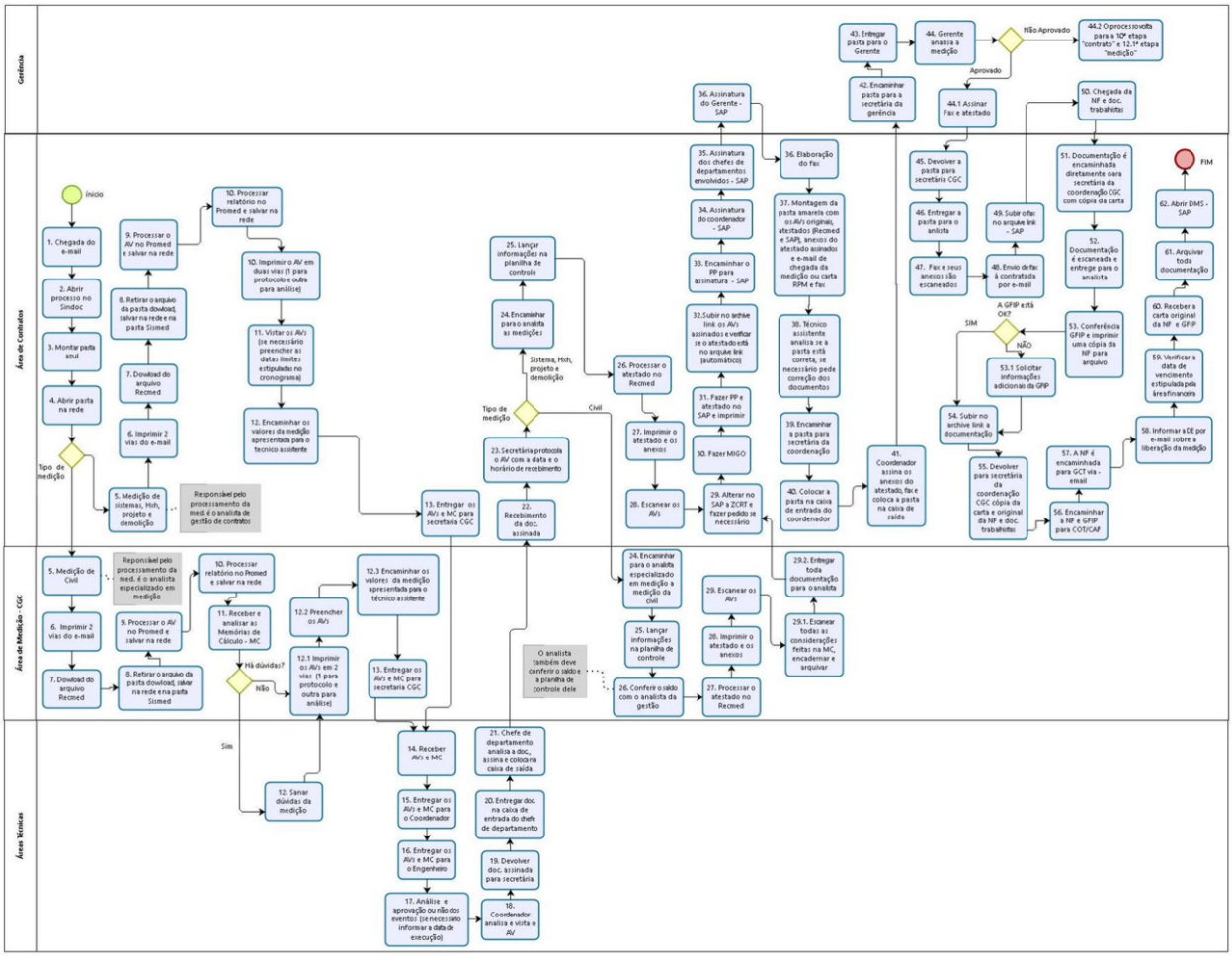

Figura 5 – Processo de medição modificado

O esforço e envolvimento das áreas internas da gerência resultaram em otimização de processos. Estão sendo medidos, e sendo criados indicadores para melhor monitoramento das ações implementadas.

Com a aproximação na relação entre a GEM e a GJU verificamos também resultados concretos como:

- Celeridade na emissão de pareceres jurídicos, com antecipação de questões, e redução de ruídos de comunicação e entendimento;
- Gestão de contratos harmônica, com decisões do gestor do contrato tomadas levando-se em consideração possíveis riscos jurídicos envolvidos;
- Processos Administrativos ágeis, com intervalo de tempo menor, entre a instauração, análise das fases e encerramento, com decisão final.

CONCLUSÕES

A melhoria da comunicação entre os agentes internos e externos à unidade organizacional traz ganhos na resolução de conflitos, na eficiência administrativa, evitando retrabalhos, melhora a sinergia da equipe, e culmina numa gestão dos contratos administrativos mais fluida e consistente.

Em empreendimentos complexos é de se esperar que o gerenciamento da comunicação também seja complexo. Requer elaboração de planos de comunicação diferentes e segmentados para cada tratativa, e também persistência para implantar e observar melhorias nos resultados.

Contudo, pelo brevemente exposto no presente artigo, observa-se que o sucesso da implantação de um empreendimento, da grandeza do Monotrilho da Linha 15-Prata, tem como resultado a melhor comunicação entre as partes interessadas, que lidam com diversos assuntos, diversas áreas da empresa, com desenvoltura e comunicação clara. O empenho das áreas meio é nítido, assim como os agentes internos à gerência. Quando

todos conhecem, de forma clara, a caminhada é certeira e precisa. Desta forma é necessário comunicar o tempo todo, de maneira insistente, quais são os objetivos a serem alcançados, para que o resultado seja obtido de forma consistente.

O cenário da expansão da rede metroviária, tão necessária e importante para a metrópole que estamos inseridos, veio para ficar. Todos os esforços para viabilizar o crescimento da rede metroviária são relevantes para o crescimento da maturidade da empresa como um todo. Consequentemente, empreendimentos complexos permanecerão como desafios de curto, médio e longo prazo no Metrô de São Paulo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FURTADO, B. A., et al. Modelagem de sistemas complexos para políticas públicas - Brasília: IPEA, 2015. 436 p.

GUIA PMBOK. Um Guia para Gerenciamentos de Projetos. 6ª ed. Project Management Institute. EUA, 2017.

LEITÃO, S. M. S.. A comunicação na empresa e sua influência e sua influência nos projetos. Disponível em: < https://pmiba.org.br/uploads/tinymce/files/artigo_sergio.pdf>. Acesso em 26 jun 2020.

MANUAL DE GESTÃO DE CONTRATOS, Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

MORIN, E. Introdução ao Pensamento Complexo. Tradução do francês: Eliane Lisboa - Porto Alegre: Ed. Sulina, 2005. 120 p.

SOUZA, F. S. C. A importância do plano de gerenciamento de comunicação em projetos. MBA em gerenciamento de projetos. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2016.

PM-SURVEY. Disponível em: <http://beware.com.br/arquivos/Report2014-PMSURVEY.pdf>. Acesso em 26 jun 2020.

XAVIER, C.M. A comunicação na empresa e sua influência e sua influência nos projetos. Disponível em: <https://beware.com.br/blog/comunicacao-principal-problema-em-projetos/>. Acesso em 26 jun 2020.